

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**ANALISIS PERAN BUDAYA ORGANISASI AKHLAK DALAM
MENDUKUNG IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI PT
INDONESIA COMNETS PLUS**

Disusun Oleh:

Nama : NADA SHATARA MARITZA
NPM : 2220011003
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026



**ANALISIS PERAN BUDAYA ORGANISASI AKHLAK DALAM
MENDUKUNG IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI PT
INDONESIA COMNETS PLUS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Oleh

Nama : NADA SHATARA MARITZA
NPM : 2220011003
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2026

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

Nama : NADA SHATARA MARITZA
NPM : 2220011003
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
Judul : ANALISIS PERAN BUDAYA ORGANISASI AKHLAK
DALAM MENDUKUNG IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE MANAGEMENT DI PT INDONESIA
COMNETS PLUS (PLN ICON PLUS)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada 29 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.

NIP. 198330122018011001

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan
Politeknik STIA LAN Jakarta pada 21 Juli 2026.

Ketua merangkap Anggota


A blue ink signature of Porman Lumban Gaol is written over a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta.

(Porman Lumban Gaol, S.Si., MM.)

Sekretaris merangkap Anggota


A blue ink signature of Drs. Eddy Kusponco Wibowo is written in a stylized, sweeping manner.

(Drs. Eddy Kusponco Wibowo, M.Si.)

Anggota


A blue ink signature of Budi Fernando Tumanggor is written in a cursive style.

(Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA.)

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nada Shatara Maritza

NPM : 2220011003

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Peran Budaya Organisasi AKHLAK dalam Mendukung Implementasi *Knowledge Management* di PT Indonesia Comnets Plus (PLN Icon Plus) merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 29 Juni 2026

Peneliti,



(Nada Shatara Maritza)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Peran Budaya Organisasi AKHLAK dalam Mendukung Implementasi Knowledge Management di PT Indonesia Comnets Plus" dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan (S.Tr.A.P.) pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis memperoleh bimbingan, arahan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta, serta kepada:

1. Bapak Budi Fernando Tumanggor, S.S., M.B.A., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
2. Orang tua tercinta serta adik-adik penulis yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, dukungan, motivasi, dan semangat yang tidak pernah putus kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan dan penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh informan penelitian di PT PLN Icon Plus yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan informasi, serta berbagi pengalaman sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.
4. Athia Salma, Dava Kayla Raihan Lutfi, dan Suci Risma Pratiwi, teman dekat penulis yang telah berproses bersama sejak awal memasuki bangku perkuliahan hingga tahap penyelesaian skripsi. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, motivasi, dan semangat yang diberikan selama perjalanan akademik ini.

5. Evelyn Tirza Prastika, teman penulis yang penulis kenal melalui kegiatan organisasi dan tidak penulis sangka akan menjadi salah satu teman dekat selama menjalani proses perkuliahan. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, bantuan, dan berbagai pengalaman yang telah diberikan selama perjalanan akademik hingga penyelesaian skripsi ini.
6. Teman-teman Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan 2022 yang telah menjadi rekan belajar, berbagi pengalaman, serta memberikan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Jakarta, 29 Juni 2026

Nada Shatara Maritza
2220011003

ABSTRAK

Nama : Nada Shatara Maritza

Judul : Analisis Peran Budaya Organisasi AKHLAK dalam Mendukung Implementasi *Knowledge Management* di PT Indonesia Comnets Plus

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran budaya organisasi AKHLAK dalam mendukung implementasi *Knowledge Management* (KM) serta mengidentifikasi upaya optimalisasinya di PT PLN Icon Plus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam nilai AKHLAK, hanya tiga (Kolaboratif, Kompeten, dan Adaptif) yang terbukti berperan sebagai penggerak aktif implementasi KM melalui *knowledge sharing*, dokumentasi pengetahuan, pemanfaatan platform digital, dan kolaborasi lintas unit, sementara nilai Harmonis dan Amanah masih bersifat potensial dan nilai Loyal belum terbukti menggerakkan perilaku KM secara bermakna. Temuan penting yang menjadi nilai tambah penelitian ini adalah teridentifikasinya kesenjangan *psychological safety leadership* sebagai prasyarat fundamental yang belum optimal, potensi format *knowledge storytelling* sebagai alternatif berbagi pengetahuan yang lebih kontekstual, serta peran strategis jaringan Ranger sebagai *Agent of Change* dalam memperluas jangkauan budaya berbagi pengetahuan ke seluruh lapisan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan budaya organisasi, standardisasi dokumentasi pengetahuan, pengembangan sistem apresiasi, dan optimalisasi teknologi KM untuk meningkatkan efektivitas implementasi *Knowledge Management*.

Kata kunci: budaya organisasi, AKHLAK, *knowledge management*, *knowledge sharing*.

ABSTRACT

Nama : Nada Shatara Maritza

Judul : *An Analysis of the Role of AKHLAK Organizational Culture in Supporting the Implementation of Knowledge Management at PT Indonesia Comnets Plus*

This study aims to analyze the role of the AKHLAK organizational culture in supporting Knowledge Management (KM) implementation and to identify strategies for its optimization at PT PLN Icon Plus. A qualitative descriptive approach was employed. Data were collected through interviews, observations, and document analysis, and analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that only three of the six AKHLAK values (Collaborative, Competent, and Adaptive) proved to be active drivers of KM implementation through knowledge sharing, knowledge documentation, digital platforms, and cross-functional collaboration, while Harmonious and Trustworthy remain potential but underoptimized enablers and Loyal has not yet been shown to meaningfully drive KM behavior. A key value-added finding of this study is the identification of a psychological safety leadership gap as an underdeveloped fundamental prerequisite, the potential of knowledge storytelling as a more contextual knowledge-sharing format, and the strategic role of the Ranger network as Agents of Change in extending the knowledge-sharing culture across the organization. Therefore, strengthening organizational culture, standardizing knowledge documentation, developing reward systems, and optimizing KM technology are recommended to improve the effectiveness of Knowledge Management.

Keywords: *organizational culture, AKHLAK, knowledge management, knowledge sharing.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN	1
B. RUMUSAN PERMASALAHAN.....	14
C. TUJUAN PENELITIAN.....	15
D. MANFAAT PENELITIAN.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. TINJAUAN KEBIJAKAN	17
B. TINJAUAN TEORI.....	22
C. PENELITIAN TERDAHULU	38
D. KONSEP KUNCI	45
E. KERANGKA BERPIKIR.....	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	50
A. METODE PENELITIAN.....	50
B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	51
C. INSTRUMEN PENELITIAN.....	53
D. TEKNIK PENGOLAHAN DATA.....	53
E. KEABSAHAN DATA	55
BAB IV HASIL PENELITIAN	57

A.	PENYAJIAN DATA	57
B.	PEMBAHASAN	75
C.	SINTESIS PEMECAHAN MASALAH	81
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	96
A.	KESIMPULAN.....	96
B.	SARAN.....	98
	DAFTAR PUSTAKA.....	102
	LAMPIRAN.....	111
	RIWAYAT HIDUP PENULIS	149

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Program <i>Knowledge Management</i> PLN Icon Plus Berdasarkan Perdir 0018.P/DIR/2024.....	11
Tabel 2. 1 Pemetaan Model SECI dengan Program <i>Knowledge Management</i> PLN Icon Plus.....	33
Tabel 2. 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	38
Tabel 3. 1 Key <i>Informant</i> Wawancara.....	51
Tabel 4. 1 Kode Informan.....	59
Tabel 4. 2 Matriks kontribusi nilai AKHLAK terhadap implementasi KM di PLN Icon Plus.....	86

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	47
Gambar 3. 1 Triangulasi Data.....	55
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PLN Icon Plus	58
Gambar 4. 2 Observasi acara <i>Knowledge Talk - Smart Journey with Electric Vehicle</i>	75

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

Singkatan	Kepanjangan
AKHLAK	Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif (nilai inti/ <i>core values</i> BUMN)
APO	<i>Asian Productivity Organization</i> (kerangka kematangan <i>Knowledge Management</i>)
BUMN	Badan Usaha Milik Negara
CoP	<i>Community of Practice</i>
DMS OP	<i>Document Management System</i> operasional PLN Icon Plus (portal penyimpanan dan verifikasi dokumen pengetahuan)
HC	Human Capital
KC	<i>Knowledge Capturing</i>
KM	<i>Knowledge Management</i>
KMS	<i>Knowledge Management System</i> (portal digital penyimpanan pengetahuan)
KS	<i>Knowledge Sharing</i>
OCR BE	<i>Organization Capability Readiness Business Ecosystem</i> (kerangka pengukuran capaian program <i>Knowledge Management</i> PLN Group)
PDP	Pengembangan Diri Pegawai
PLN	Perusahaan Listrik Negara
SECI	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i> (model konversi pengetahuan Nonaka & Takeuchi)
TDU	Transformasi dan Delivery Unit (pengelola program <i>Knowledge Management</i> dan budaya organisasi)
VDP	<i>Value Deployment Program</i>
VP	Vice President

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Perkembangan pesat teknologi informasi dan intensifikasi globalisasi dalam dua dekade terakhir telah mendorong terjadinya pergeseran paradigma fundamental dalam cara organisasi memandang dan mengelola sumber daya yang dimilikinya. Pengetahuan, yang sebelumnya kerap diperlakukan sebagai atribut individual semata, kini telah bertransformasi menjadi aset strategis kolektif yang menentukan kapasitas adaptif dan daya tahan kompetitif suatu organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam kerangka ekonomi berbasis pengetahuan ini, organisasi yang mampu mengidentifikasi, menciptakan, menyimpan, mendistribusikan, dan mengaplikasikan pengetahuannya secara sistematis akan memiliki keunggulan kompetitif yang bersifat berkelanjutan dibandingkan dengan organisasi yang mengandalkan sumber daya fisik dan finansial semata (Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Kondisi inilah yang melatarbelakangi menguatnya perhatian terhadap *knowledge management* (KM) atau manajemen pengetahuan sebagai pendekatan manajerial yang tidak hanya berfungsi mencegah terjadinya erosi pengetahuan institusional atau yang dalam literatur akademis dikenal sebagai *knowledge loss*, tetapi juga mendorong inovasi dan akselerasi pembelajaran organisasi secara berkesinambungan (Galan, 2023). Namun demikian, berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa implementasi KM tidak dapat direduksi menjadi sekadar persoalan teknis sistem dan infrastruktur teknologi, melainkan merupakan fenomena yang secara inheren berdimensi sosial dan kultural (Aichouche *et al.*, 2022). Tanpa adanya ekosistem sosial yang menghargai keterbukaan, kepercayaan, dan kolaborasi, sistem pengelolaan pengetahuan yang paling canggih sekalipun tidak akan mampu menghasilkan perilaku berbagi pengetahuan yang autentik dan berkelanjutan dalam keseharian organisasi. Dengan demikian, faktor yang paling menentukan keberhasilan implementasi KM bukan terletak pada kecanggihannya

teknologinya, melainkan pada kekuatan budaya organisasi yang menjadi medium di mana seluruh proses penciptaan dan distribusi pengetahuan itu berlangsung. Pemahaman komprehensif mengenai keterkaitan antara budaya organisasi dan implementasi KM karenanya menjadi urgensi yang tidak dapat ditunda lebih lama lagi dalam kajian ilmu manajemen kontemporer.

Kemajuan teknologi digital yang berlangsung secara eksponensial telah mengubah lanskap budaya organisasi dan praktik *knowledge management* secara fundamental. Kemunculan platform kolaborasi berbasis *cloud*, kecerdasan buatan, *big data analytics*, dan ekosistem digital telah membuka peluang baru bagi organisasi untuk menciptakan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan melampaui batas geografis dan hierarki struktural yang sebelumnya menjadi hambatan utama aliran pengetahuan. Teknologi-teknologi ini secara bersamaan mengubah ekspektasi budaya dalam organisasi: pegawai generasi digital menuntut budaya kerja yang lebih terbuka, kolaboratif, dan berbasis berbagi informasi, suatu tuntutan yang secara langsung selaras dengan nilai Kolaboratif dan Adaptif dalam sistem nilai AKHLAK BUMN. Di sisi lain, percepatan digitalisasi juga membawa paradoks baru: volume pengetahuan yang tersedia meningkat secara dramatis, namun kemampuan organisasi untuk menyaring, mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan tersebut secara bermakna justru semakin ditentukan oleh kualitas budaya organisasi yang dimiliki. Ketika teknologi menyediakan kanal, budayalah yang menentukan apakah kanal tersebut digunakan atau diabaikan. Fenomena ini dikonfirmasi oleh kajian Aichouche *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa tipe budaya organisasi bukan kecanggihan sistem teknologi merupakan prediktor paling signifikan terhadap efektivitas implementasi KM. Dalam konteks BUMN yang sedang menjalani transformasi digital, seperti PLN Icon Plus dengan program *Beyond kWh* dan pengembangan layanan *digital solution*, integrasi antara budaya organisasi yang kondusif dengan pemanfaatan teknologi KM menjadi semakin kritis. Tanpa budaya yang mendukung, investasi teknologi KM berisiko menjadi infrastruktur yang tidak dimanfaatkan secara optimal sementara tanpa teknologi

yang memadai, budaya berbagi pengetahuan tidak dapat diskalakan melampaui batas unit dan wilayah.

Budaya organisasi merupakan konstruksi yang bersifat multidimensi, mencakup keseluruhan sistem nilai, norma, keyakinan, dan asumsi dasar bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan secara kolektif menentukan cara mereka berpikir, berinteraksi, dan merespons berbagai tantangan yang dihadapi (Schein, 2010). Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah melalui Kementerian BUMN menetapkan nilai inti atau *core values* AKHLAK sebagai identitas dan pedoman perilaku bagi seluruh insan BUMN. AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang diperkenalkan sebagai upaya membangun budaya kerja yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Nilai-nilai tersebut dirancang untuk menjadi landasan dalam membentuk perilaku pegawai, memperkuat integritas organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Implementasi budaya organisasi berbasis AKHLAK di lingkungan PT PLN (Persero) merupakan bagian dari transformasi budaya kerja BUMN yang diarahkan untuk membangun organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja pegawai. Nilai-nilai AKHLAK yang terdiri atas Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif diinternalisasikan sebagai pedoman perilaku kerja dalam berbagai aktivitas organisasi, termasuk pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan keterlibatan pegawai. Penelitian Yaneta, Matondang, dan Iskandarini (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi AKHLAK memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* pada perusahaan BUMN, sehingga memperlihatkan bahwa internalisasi nilai budaya organisasi dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi di lingkungan PLN juga terbukti berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan generasi Y, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif pegawai dalam organisasi (Alim & Rahmawati,

2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi berbasis AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai identitas normatif organisasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun perilaku kerja dan keterlibatan pegawai secara berkelanjutan.

Dalam konteks PLN Icon Plus sebagai *subholding* Beyond kWh PT PLN (Persero), implementasi budaya AKHLAK menjadi semakin relevan karena perusahaan bergerak pada sektor teknologi informasi dan komunikasi yang membutuhkan kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi tinggi. Nilai Kompeten dan Kolaboratif misalnya, menjadi landasan penting dalam mendukung pengembangan kapasitas pegawai dan kerja sama lintas unit dalam menghadapi transformasi digital perusahaan. Penelitian Firmansyah dan Yustini (2023) menunjukkan bahwa kompetensi, loyalitas, dan kolaboratif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero), sehingga mengindikasikan bahwa internalisasi nilai AKHLAK memiliki kontribusi nyata terhadap efektivitas organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan PLN juga menjadi bagian penting dalam membangun organisasi pembelajar yang mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan inovatif (Lukvinda & Macella, 2022). Dengan demikian, implementasi budaya AKHLAK di PLN Icon Plus tidak hanya dipahami sebagai slogan organisasi, tetapi juga sebagai fondasi budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja, pembelajaran organisasi, dan pengelolaan pengetahuan secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, internalisasi nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) yang ditetapkan melalui Kepmen BUMN SK-300/MBU/12/2020 menjadi fondasi kultural yang diharapkan mampu menggerakkan seluruh proses KM secara organik dari dalam (Nurdin, Izahari, & Rahimallah, 2023).

Dalam konteks *knowledge management*, budaya organisasi yang berorientasi pada kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran menjadi prasyarat struktural bagi terjadinya proses berbagi pengetahuan yang intensif dan bermakna di antara para anggotanya. Sebaliknya, budaya yang bersifat hierarkis

rigid, kompetitif secara internal, atau yang menempatkan pengetahuan sebagai instrumen kekuasaan individual, cenderung menghambat aliran pengetahuan dan menciptakan kondisi *knowledge hoarding* yang merugikan efektivitas organisasi secara keseluruhan (DeLong & Fahey, 2000). Sementara itu, penelitian Citra dan Tania (2024) dalam konteks organisasi di Indonesia menunjukkan temuan yang lebih kompleks, yaitu bahwa budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, sedangkan kepemimpinan transformasional dan motivasi justru menjadi determinan yang signifikan. Temuan-temuan tersebut secara kolektif menegaskan bahwa budaya organisasi bukan sekadar variabel konteks atau latar belakang yang pasif, melainkan merupakan faktor determinan aktif yang secara langsung membentuk lanskap di mana seluruh praktik KM berlangsung dan berkembang. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian yang ada masih mengkaji hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai atau *organizational citizenship behavior* (OCB) secara umum, tanpa mengeksplorasi secara spesifik mekanisme bagaimana budaya tersebut memfasilitasi atau menghambat proses-proses inti KM secara kontekstual (Hermawan, Indrati, & Rohmah, 2023). Kondisi ini mengidentifikasi celah analitis yang memerlukan kajian lebih mendalam dan terfokus.

Kesenjangan analitis tersebut menjadi semakin mengemuka ketika dicermati bahwa sebagian besar kajian mengenai budaya organisasi dan KM di lingkungan BUMN Indonesia cenderung berhenti pada tataran nilai-nilai formal yang tertuang dalam kebijakan, tanpa menelusuri lebih jauh dimensi psikologis yang menjadi prasyarat bagi nilai tersebut untuk benar-benar termanifestasi dalam perilaku berbagi pengetahuan sehari-hari. Edmondson (1999) menegaskan bahwa perilaku belajar dalam suatu tim atau organisasi, termasuk kesediaan untuk mengakui kesalahan, bertanya, atau membagikan pengetahuan yang belum sempurna, sangat ditentukan oleh ada tidaknya *psychological safety* atau keamanan psikologis, yaitu keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa rasa takut dipermalukan atau

dihukum. Dimensi psikologis semacam ini jarang menjadi fokus eksplisit dalam kajian budaya organisasi berbasis nilai formal seperti AKHLAK, padahal secara konseptual nilai Harmonis dan Kolaboratif hanya akan efektif mendorong perilaku KM apabila didukung oleh iklim psikologis yang memungkinkan pegawai merasa aman untuk berbagi pengetahuan yang belum tentu sempurna atau mengakui keterbatasan kompetensinya di hadapan rekan kerja maupun atasan. Tanpa penelusuran terhadap dimensi ini, kajian mengenai peran budaya organisasi terhadap KM berisiko berhenti pada deskripsi normatif semata, tanpa mampu menjelaskan mengapa nilai-nilai budaya yang secara formal telah dicanangkan tidak selalu berhasil diterjemahkan menjadi perilaku berbagi pengetahuan yang konsisten dalam praktik keseharian organisasi.

Relevansi kajian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan implementasi KM semakin mengemuka ketika dikaitkan dengan tantangan konkret yang dihadapi oleh organisasi-organisasi modern yang beroperasi dalam lingkungan yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Salah satu ancaman paling nyata bagi kesinambungan pengetahuan organisasi adalah fenomena *knowledge loss* yang dipicu oleh tingginya tingkat perputaran pegawai, transisi jabatan, atau pensiun massal kondisi yang menyebabkan hilangnya pengetahuan tacit yang terakumulasi selama bertahun-tahun dari organisasi secara permanen (Galan, 2023). Kajian sistematis Galan (2023) yang dipublikasikan dalam *The Learning Organization* menunjukkan bahwa kehilangan pegawai kritis yang menyimpan pengetahuan tacit bersifat sangat destruktif bagi kapabilitas organisasi, bahkan lebih merugikan dibandingkan kehilangan pengetahuan eksplisit yang lebih mudah didokumentasikan dan direplikasi. Ancaman *knowledge loss* ini menjadi semakin akut dalam konteks pola kerja hybrid yang berkembang pesat pascapandemi COVID-19, di mana berkurangnya intensitas interaksi tatap muka secara langsung menghambat proses *socialization* yang merupakan jalur utama transfer *tacit knowledge* menurut model SECI Nonaka dan Takeuchi (1995). Di samping itu, penelitian mengenai *knowledge sharing* dalam organisasi

menunjukkan bahwa faktor-faktor hambatan bersifat multidimensi, mencakup dimensi individual seperti kekhawatiran kehilangan keistimewaan, dimensi organisasional seperti minimnya insentif berbagi, dan dimensi struktural seperti keterbatasan infrastruktur dan aksesibilitas fisik (Mahami-Oskouei, Nemati-Anaraki, & Panahi, 2024). Realitas multidimensional hambatan ini mengkonfirmasi bahwa penguatan budaya berbagi pengetahuan merupakan intervensi yang paling fundamental dan berkelanjutan, karena ia bekerja pada tataran nilai dan norma yang menggerakkan perilaku dari dalam, bukan sekadar mekanisme eksternal yang mudah diabaikan ketika pengawasan berkurang. Pemahaman terhadap kompleksitas hambatan ini menjadi penting sebagai basis analisis empiris dalam penelitian ini.

Dalam perspektif yang lebih luas, *problem* integrasi antara budaya organisasi dan implementasi KM juga terekspresikan melalui kesenjangan yang teridentifikasi dalam peta penelitian global. Analisis bibliometrik yang dilakukan penulis terhadap literatur akademis pada basis data Scopus dan Google Scholar menunjukkan bahwa penelitian yang secara eksplisit mengkaji keterkaitan antara budaya organisasi dan implementasi *Knowledge Management* (KM) dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbasis teknologi di Indonesia masih sangat terbatas, yaitu kurang dari 5% dari total studi yang teridentifikasi. Sebagian besar penelitian terkait KM masih menitikberatkan pada pengembangan model konseptual seperti model SECI dan kerangka kematangan KM, tanpa memberikan perhatian yang memadai pada dimensi kultural yang menjadi fondasi keberhasilan implementasinya (Aichouche *et al.*, 2022). Di sisi lain, penelitian mengenai budaya organisasi dalam konteks BUMN Indonesia cenderung lebih banyak dikaitkan dengan kinerja individual dan OCB, tanpa menyentuh secara mendalam mekanisme spesifik bagaimana nilai-nilai budaya tersebut mempengaruhi proses penciptaan, penyimpanan, dan pendistribusian pengetahuan (Hermawan, Indrati, & Rohmah, 2023). Kesenjangan ganda ini baik dari sisi konteks organisasi maupun dari sisi integrasi variabel penelitian menciptakan ruang yang signifikan bagi penelitian

yang memadukan keduanya secara sistematis dan kontekstual. Studi yang dilakukan Arduini, Manzo, dan Beck (2023) dalam *Journal of Knowledge Management* memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi efisiensi internal KM, tetapi juga menentukan bagaimana pengetahuan yang dikelola secara baik dapat diterjemahkan menjadi dampak strategis yang lebih luas bagi organisasi. Penelitian ini hadir untuk merespons kesenjangan tersebut melalui kajian yang bersifat empiris, mendalam, dan kontekstual.

Dalam konteks empiris yang lebih spesifik, dinamika implementasi KM menjadi semakin kritis ketika dikaitkan dengan transformasi strategis yang sedang berlangsung di PT Indonesia Comnets Plus (PLN Icon Plus) sebagai *subholding* Beyond kWh dari PT PLN (Persero). Berdasarkan *company profile* perusahaan, salah satu misi PLN Icon Plus adalah “membangun organisasi pembelajaran yang berkinerja tinggi untuk mendorong perusahaan mencapai bisnis yang unggul dan menjadi pilihan bagi talenta-talenta terbaik”. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan pengelolaan pengetahuan telah menjadi bagian dari orientasi strategis perusahaan. Sebagai entitas bisnis yang mengemban mandat strategis dalam pengembangan layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi (ICT), konektivitas digital, dan solusi energi hijau, PLN Icon Plus telah mencatatkan pertumbuhan pendapatan sebesar 33 persen pada tahun fiskal 2023 dengan total pendapatan mencapai Rp5,363 triliun yang merupakan capaian tertinggi sepanjang sejarah perusahaan sekaligus berhasil melampaui lebih dari satu juta pelanggan layanan internet ICONNET (PLN Icon Plus, 2023).

Skala operasional PLN Icon Plus yang luas secara geografis menjadikan implementasi *knowledge management* yang terintegrasi bukan sekadar pilihan strategis, melainkan kebutuhan operasional yang mendesak. Perusahaan beroperasi melalui 10 *Strategic Business Unit* (SBU) Regional dan 27 *Branch Unit* yang tersebar dari ujung barat Sumatera hingga wilayah timur Indonesia, dengan didukung oleh 835 pegawai aktif, 2.126 *outsourced workforce*, dan 2.543

SLA-based workforce yang terlibat dalam operasional sehari-hari (PT Indonesia Comnets Plus, 2022). Cakupan jaringan fiber optik yang mencapai lebih dari 200.000 kilometer dengan sekitar 36.000 *service points* pelanggan publik dan 489.000 pelanggan retail yang tersebar di seluruh nusantara menempatkan PLN Icon Plus sebagai salah satu operator infrastruktur digital dengan sebaran paling luas di Indonesia (PT Indonesia Comnets Plus, 2022). Penyebaran operasional yang demikian masif menciptakan tantangan distribusi pengetahuan yang sangat kompleks: pengetahuan teknis yang dimiliki oleh seorang teknisi berpengalaman di SBU Jawa tidak secara otomatis dapat diakses oleh teknisi muda di *branch unit* Sulawesi atau Papua, sementara pengetahuan tentang karakteristik pelanggan di satu wilayah mungkin sangat berbeda dari wilayah lainnya. Tanpa sistem KM yang terintegrasi yang tidak hanya menyediakan platform teknologi tetapi juga didukung oleh budaya berbagi yang kuat, fragmentasi pengetahuan antartitik operasional ini berisiko menimbulkan inefisiensi, duplikasi kesalahan, dan ketidakmerataan kualitas layanan. Lebih jauh, keberadaan unit-unit di wilayah terpencil kategori 3T yang memiliki keterbatasan akses teknologi dan intensitas interaksi tatap muka yang rendah semakin mempertegas bahwa budaya berbagi pengetahuan yang terinternalisasi secara mendalam bukan sekadar prosedur formal, menjadi satu-satunya jaminan keberlanjutan aliran pengetahuan lintas wilayah. Kondisi inilah yang menjadikan pertanyaan tentang sejauh mana nilai AKHLAK, khususnya Kolaboratif dan Harmonis, telah mampu membangun ekosistem kepercayaan yang mendorong *knowledge sharing* secara organik di antara seluruh pegawai yang tersebar di berbagai pelosok Indonesia, sebagai inti dari penelitian ini.

Urgensi permasalahan ini semakin diperkuat oleh komposisi struktur tenaga kerja PLN Icon Plus yang secara inheren rentan terhadap risiko diskontinuitas pengetahuan. Dari total tenaga kerja yang terlibat dalam operasional perusahaan, proporsi pegawai tetap (835 orang) jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah *outsourced workforce* (2.126 orang) dan *SLA-based workforce* (2.543 orang) yang bekerja berdasarkan kontrak dengan durasi dan tingkat perputaran yang

jauh lebih tinggi (PT Indonesia Comnets Plus, 2022). Struktur ketenagakerjaan yang demikian menciptakan kerawanan tersendiri terhadap kesinambungan pengetahuan organisasi: pengetahuan teknis dan operasional yang terakumulasi pada pekerja kontrak maupun tenaga alih daya berpotensi hilang secara permanen begitu masa kerja mereka berakhir, apabila tidak ada mekanisme budaya dan sistem yang memastikan proses *knowledge capturing* berlangsung secara konsisten sebelum masa transisi tersebut terjadi. Risiko ini sejalan dengan peringatan Galan (2023) bahwa organisasi dengan tingkat mobilitas tenaga kerja tinggi menghadapi ancaman *knowledge loss* yang jauh lebih akut dibandingkan organisasi dengan komposisi pegawai tetap yang dominan, karena institusi kehilangan kesempatan membangun ikatan budaya jangka panjang dengan sebagian besar tenaga kerjanya. Dengan demikian, pertanyaan mengenai efektivitas budaya AKHLAK dalam mendorong perilaku berbagi pengetahuan menjadi semakin mendesak ketika dikaitkan dengan realitas bahwa mayoritas tenaga kerja PLN Icon Plus berada dalam status kerja yang secara struktural lebih rentan terhadap putusnya kontinuitas pengetahuan institusional.

Kompleksitas kebutuhan *knowledge management* di PLN Icon Plus semakin meningkat seiring dengan transformasi perusahaan menuju Beyond kWh dan pengembangan layanan digital. Strategic Objectives PLN Icon Plus tahun 2023 menunjukkan bahwa perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada layanan jaringan konektivitas, tetapi juga mengembangkan digital solution, fixed broadband retail, dan ekosistem bisnis digital baru. Transformasi tersebut membutuhkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mendokumentasikan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan secara lebih cepat dan sistematis agar seluruh pegawai memiliki akses terhadap pengetahuan yang dibutuhkan dalam mendukung perubahan bisnis perusahaan. Dalam merespons tuntutan tersebut, PLN Icon Plus telah menetapkan tata kelola KM secara formal dan terstruktur mengacu pada Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) Nomor 0046.E/DIR/2023 tentang Standar Prosedur Sistem Manajemen Pengembangan Pegawai di Lingkungan PT PLN (Persero). Regulasi

ini mendefinisikan KM sebagai bagian dari kerangka *OCR Business Ecosystem* (OCR BE), suatu ukuran kesiapan peta kerja ekosistem yang menggambarkan hubungan kerja antar unit untuk berkolaborasi dalam menghasilkan *value creation* melalui KM yang efektif bagi pencapaian tujuan strategis organisasi (PT Indonesia Comnets Plus, 2024). Berdasarkan kerangka OCR BE tersebut, PLN Icon Plus mengoperasikan tiga program KM utama yang telah berjalan secara aktif, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. 1 Program *Knowledge Management* PLN Icon Plus Berdasarkan Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) Nomor 0046.E/DIR/2023

No	Program KM	Definisi	Lingkup	Keterkaitan SECI
1	<i>Knowledge Sharing</i> (KS)	Aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dimiliki oleh dan antar pegawai/bagian/unit	Internal & Eksternal	<i>Socialization</i>
2	<i>Community of Practice</i> (CoP)	Sekumpulan pegawai yang mempunyai kepentingan dan minat yang sama atas suatu masalah dan berusaha bersama untuk memperoleh pemecahannya	Internal & Eksternal	<i>Socialization & Externalization</i>
3	<i>Knowledge Capturing</i> (KC)	Akuisisi pengetahuan, pengalaman, dan ide dari pegawai yang ahli dalam	Internal	<i>Externalization</i>

		bidangnya, termasuk pensiunan		
--	--	-------------------------------	--	--

Sumber: PT Indonesia Comnets Plus (2024), Diolah oleh Penulis

Ketiga program KM tersebut telah diintegrasikan ke dalam sistem penilaian kinerja pegawai melalui Peraturan Direksi PLN Icon Plus Nomor 0030.P/DIR/2023 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai, sehingga partisipasi dalam KS, CoP, dan KC menjadi komponen Pengembangan Diri Pegawai (PDP) yang dinilai secara formal setiap semester. Keterkaitan antara KM dengan sistem kinerja ini menegaskan bahwa PLN Icon Plus telah menempatkan pengelolaan pengetahuan bukan sebagai aktivitas sukarela semata, melainkan sebagai komponen kinerja yang terukur dan diakui secara institusional.

Meskipun demikian, antara potensi teoretis tersebut dan realitas implementasi yang berlangsung terdapat sejumlah tegangan yang memerlukan kajian empiris yang mendalam. Dari sisi pencapaian implementasi KM, PLN Icon Plus mencatatkan skor kematangan sebesar 3,1 berdasarkan kerangka *OCR Business Ecosystem* (OCR BE) Perdir 0018.P/DIR/2024 pada semester pertama tahun 2024, yang melampaui target awal sebesar 3,0 (PT Indonesia Comnets Plus, 2024). Sebagai konteks komparatif akademis, penelitian Pratomo dan Febriansyah (2024) terhadap PT Telkom Indonesia menggunakan kerangka *Asian Productivity Organization* (APO) yang mengklasifikasikan kematangan KM ke dalam lima level progresif: Level 1 (*Reaction*), Level 2 (*Initiation*), Level 3 (*Expansion*), Level 4 (*Refinement*), hingga Level 5 (*Maturity*). Merujuk pada kerangka konseptual tersebut sebagai acuan perbandingan, posisi skor 3,1 PLN Icon Plus mengindikasikan bahwa implementasi KM telah berjalan secara penuh namun masih memerlukan penguatan sistematis untuk bertransisi menuju tahap evaluasi dan perbaikan KM yang berkelanjutan. Tantangan struktural yang paling mengemuka mencakup melemahnya transfer *tacit knowledge* akibat meluasnya pola kerja *hybrid* yang mengurangi intensitas interaksi langsung, keterbatasan akses di wilayah terpencil kategori 3T yang berisiko menyebabkan

terfragmentasinya pengetahuan teknis yang tidak terdokumentasikan, serta pertanyaan mengenai sejauh mana nilai-nilai AKHLAK telah benar-benar terinternalisasi sebagai penggerak perilaku KM, bukan sekadar artefak formal yang tertera di kebijakan dan poster (Galan, 2023). Relevansi budaya kerja sebagai determinan kinerja di lingkungan PLN Icon Plus juga telah dibuktikan secara empiris: penelitian yang dilakukan langsung terhadap pegawai PLN Icon Plus menunjukkan bahwa *work-life balance* dan budaya kerja secara simultan menjelaskan 69,8% variasi kinerja pegawai dengan koefisien determinasi R^2 sebesar 0,698, mengindikasikan betapa dominannya peran faktor kultural dalam menentukan efektivitas SDM di lingkungan PLN Icon Plus (Ramadhan & Puspasari, 2025). Di sinilah letak urgensi penelitian ini: untuk menganalisis secara mendalam sejauh mana karakteristik budaya organisasi berbasis AKHLAK di PLN Icon Plus telah menjadi *enabler* yang efektif bagi implementasi KM yang sudah berjalan, faktor-faktor apa yang memfasilitasi maupun menghambat relasi tersebut, dan bagaimana optimalisasi dapat dirancang berdasarkan temuan empiris yang kontekstual.

Terdapat pula sebuah paradoks mendasar yang perlu digarisbawahi sebagai justifikasi utama penelitian ini: pencapaian skor kematangan KM sebesar 3,1 pada kerangka OCR BE, yang melampaui target formal sebesar 3,0, tidak serta-merta dapat ditafsirkan sebagai bukti bahwa budaya berbagi pengetahuan telah terinternalisasi secara mendalam di seluruh lapisan organisasi. Skor tersebut pada dasarnya merupakan ukuran kepatuhan terhadap keberjalanan program dan sistem KM secara formal, seperti terselenggaranya kegiatan *knowledge sharing*, aktifnya CoP, dan terlaksananya *knowledge capturing*, namun tidak secara otomatis mencerminkan kualitas dan kedalaman perilaku berbagi pengetahuan yang terjadi di dalamnya. Sebuah organisasi dapat saja mencatatkan skor kematangan yang tinggi pada tataran prosedural, sementara pada saat yang sama pegawainya masih enggan membagikan pengetahuan yang bersifat sensitif, mengakui kekeliruan, atau berbagi wawasan yang belum sepenuhnya matang karena kekhawatiran akan penilaian negatif dari rekan kerja maupun atasan.

Kesenjangan antara kematangan sistem yang terukur secara formal dengan kedalaman internalisasi budaya yang bersifat laten inilah yang berpotensi luput dari deteksi indikator-indikator kuantitatif standar seperti OCR BE, dan karenanya memerlukan pendekatan kualitatif yang mampu menyingkap lapisan-lapisan makna dan pengalaman subjektif pegawai yang berada di balik angka-angka kematangan tersebut.

Mengacu pada keseluruhan uraian di atas, penelitian ini memiliki relevansi yang kuat baik dari perspektif akademis maupun praktis. Dari sisi akademis, penelitian ini berkontribusi pada pengisian kesenjangan literatur yang secara eksplisit mengintegrasikan peran budaya organisasi berbasis nilai AKHLAK dengan implementasi KM dalam konteks BUMN teknologi di Indonesia, sebuah kombinasi yang kajiannya secara spesifik dan mendalam masih terbatas sebelumnya. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi manajemen PLN Icon Plus dalam merancang strategi penguatan budaya yang secara langsung mendukung efektivitas siklus KM, mulai dari proses penciptaan dan penyimpanan hingga distribusi dan pemanfaatan pengetahuan secara optimal. Melalui pendekatan kualitatif yang menekankan kedalaman pemahaman atas makna, proses, dan konteks, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan proposisi yang dapat menjelaskan bagaimana setiap dimensi nilai AKHLAK berkontribusi pada keberhasilan atau hambatan masing-masing proses dalam model SECI di PLN Icon Plus. Dengan demikian, penelitian ini tidak sekadar menjadi catatan deskriptif atas fenomena yang ada, melainkan suatu kontribusi analitik yang berorientasi pada solusi dan pengembangan kebijakan *knowledge management* yang kontekstual, berkelanjutan, dan berbasis budaya.

B. RUMUSAN PERMASALAHAN

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan dalam penelitian ini ke dalam 2 pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran budaya organisasi AKHLAK dalam mendukung implementasi *knowledge management* PLN Icon Plus?
2. Bagaimana upaya optimalisasi peran budaya organisasi AKHLAK untuk mendukung peningkatan kematangan implementasi *knowledge management* di PLN Icon Plus?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis peran setiap dimensi nilai AKHLAK dalam mendukung implementasi *knowledge management* di PLN Icon Plus.
2. Merumuskan upaya optimalisasi peran budaya organisasi berbasis AKHLAK untuk mendukung peningkatan efektivitas implementasi *knowledge management* di PLN Icon Plus.

D. MANFAAT PENELITIAN

Dari penelitian ini diharapkan dapat diambil manfaat teoritis atau manfaat praktis, yaitu :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan *knowledge management*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai peran budaya organisasi dalam mendukung implementasi *knowledge management*, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji keterkaitan antara budaya organisasi dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi organisasi, khususnya PLN Icon Plus, dalam mengoptimalkan peran budaya organisasi untuk mendukung implementasi *knowledge management*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak

terkait dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif dan berkelanjutan.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran budaya organisasi berbasis nilai AKHLAK dalam mendukung implementasi *knowledge management* di PLN Icon Plus serta merumuskan upaya optimalisasi untuk meningkatkan kematangan implementasinya. Berdasarkan wawancara mendalam dengan enam informan, observasi langsung, dan telaah dokumen yang dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2014), dipetakan ke dalam kerangka model SECI Nonaka dan Takeuchi (1995), dan diinterpretasikan dengan teori budaya Schein (2010), penelitian ini menghasilkan temuan-temuan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil analisis terhadap pernyataan dan pengalaman para narasumber yang diwawancarai, tidak semua komponen nilai AKHLAK teridentifikasi berperan secara setara dalam mendukung implementasi *knowledge management* di PLN Icon Plus. Dukungan keenam nilai bersifat selektif dan bekerja pada proses konversi pengetahuan yang berbeda dalam model SECI. Tiga nilai yaitu Kolaboratif, Kompeten, dan Adaptif berperan sebagai *enabler* aktif yang terbukti menggerakkan perilaku KM. Kolaboratif berkontribusi dominan pada proses *Socialization*, Kompeten dan Adaptif pada proses *Externalization*. Ketiganya telah membentuk norma kerja dan mekanisme sistemik yang terhubung langsung dengan desain program KM.
2. Dua nilai yaitu Harmonis dan Amanah berperan sebagai *enabler* yang potensial namun belum optimal. Harmonis secara teoretis merupakan prasyarat paling fundamental bagi *knowledge sharing* yang autentik karena menjadi fondasi *psychological safety*, namun secara empiris baru terbangun pada dimensi formal berbasis sistem dan KPI, belum pada dimensi informal berbasis kepercayaan interpersonal yang tumbuh organik. Amanah berperan nyata pada proses *Combination* sebagai penjaga integritas *output* KM

melalui mekanisme verifikasi berlapis, namun tidak menggerakkan inisiatif partisipasi pegawai dalam proses berbagi pengetahuan sejak awal.

3. Satu nilai yaitu Loyal belum terbukti menggerakkan perilaku KM yang bermakna di luar kepatuhan administratif formal. Operasionalisasi Loyal melalui sistem poin PDP dan gamifikasi CommuniCon menghasilkan kepatuhan pada tataran *artefak* semata, sementara motivasi aktual pegawai yang paling aktif berkontribusi dalam KM justru bersumber dari keyakinan personal akan manfaat jangka panjang, bukan dari sistem insentif ekstrinsik. Kondisi ini konsisten dengan estimasi internalisasi AKHLAK secara keseluruhan di kisaran 60 persen dari perspektif pelaksana.
4. Tiga ketegangan struktural membatasi peran optimal seluruh nilai AKHLAK sebagai *enabler* KM: kesenjangan estimasi internalisasi antara level manajemen yang menilai efektivitas KM di atas 90 persen dan level pelaksana yang mengestimasi 60 persen; perbedaan kualitas antara kolaborasi formal berbasis sistem dengan kolaborasi informal berbasis kepercayaan organik; serta dikotomi antara warisan hierarki BUMN dan tuntutan keterbukaan industri teknologi yang menciptakan ambiguitas tentang norma berbagi lintas hierarki.
5. Penelitian ini mengidentifikasi satu temuan strategis di luar rumusan masalah utama: risiko dilusi budaya yang timbul dari hadirnya nilai Melayani Sepenuh Hati dari ekosistem Danantara sebelum internalisasi AKHLAK selesai. Persepsi pegawai terhadap posisi kedua nilai tersebut belum merata di seluruh lapisan organisasi, dan kondisi ini berpotensi memperlemah fondasi budaya KM yang sedang dibangun, terutama pada tiga nilai yang kontribusinya sudah kuat yaitu Kolaboratif, Kompeten, dan Adaptif.
6. Sebagai jawaban atas rumusan masalah kedua, peneliti menyarankan upaya optimalisasi diprioritaskan berdasarkan tingkat kesenjangan antara potensi dan realisasi kontribusi setiap nilai: penguatan nilai Harmonis melalui pembangunan *psychological safety* sebagai langkah paling mendesak;

transformasi nilai Loyal dari kepatuhan administratif menjadi komitmen intrinsik berbasis makna dan dampak jangka panjang; operasionalisasi nilai AKHLAK ke dalam matriks perilaku KM yang terukur dalam tiga tingkatan (minimal, berkembang, dan optimal); serta revitalisasi portal KM berbasis audit kebutuhan pengguna nyata disertai formalisasi mekanisme transfer *tacit knowledge* berbasis *experiential learning*

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, penelitian ini mengajukan enam saran implementatif sebagai rekomendasi yang melengkapi upaya optimalisasi yang telah dirumuskan dalam Sintesis Pemecahan Masalah.

1. Peneliti menyarankan PLN Icon Plus untuk mengembangkan program *Psychological Safety Leadership* sebagai modul wajib dalam kurikulum pengembangan kepemimpinan yang sudah berjalan. Program ini dapat didesain sebagai pelatihan intensif dua hari per semester bagi seluruh VP, Manajer, dan Kepala Satuan, dengan PIC bersama antara Tim Transformasi dan Delivery Unit (TDU) dan Human Capital (HC). Materi mencakup *active listening*, teknik fasilitasi diskusi inklusif, dan cara merespons ide bawahan tanpa efek menghakimi. Evaluasi efektivitas program dilakukan melalui survei *psychological safety* kepada seluruh anggota tim, minimal satu kali per semester, dan hasilnya diintegrasikan sebagai salah satu indikator penilaian kinerja kepemimpinan dalam siklus evaluasi tahunan. Saran ini secara khusus ditujukan untuk menjawab temuan pada Sintesis Pemecahan Masalah bahwa Harmonis merupakan nilai dengan urgensi penguatan tertinggi karena menjadi prasyarat *psychological safety*; manfaat konkretnya adalah membekali pimpinan dengan kompetensi merespons ide dan pertanyaan bawahan tanpa efek menghakimi, sehingga forum *knowledge sharing* yang selama ini masih didominasi kepatuhan formal dapat bertransformasi menjadi ruang berbagi pengetahuan yang autentik.

2. Tim TDU disarankan merancang program *Knowledge Storytelling* sebagai format *knowledge sharing* baru yang dilaksanakan dua kali per bulan, terpisah dari sesi KS formal yang sudah berjalan. Setiap sesi berlangsung selama 30-45 menit secara daring melalui platform yang sudah digunakan pegawai, dengan narasumber adalah pegawai yang baru menyelesaikan proyek, mengikuti pelatihan, atau menghadapi tantangan teknis yang relevan. PIC adalah Ranger di masing-masing unit yang bertugas mengidentifikasi calon narasumber dan memfasilitasi jalannya sesi. Format ini tidak memerlukan materi tertulis formal sehingga mengurangi beban persiapan, dan hasilnya direkam serta diunggah ke portal DMS OP sebagai konten KM yang dapat diakses seluruh pegawai. Saran ini ditujukan untuk menjawab permasalahan personal yang teridentifikasi pada Bagian A.4 dan B.1, yaitu hambatan psikologis berupa rasa malu atau belum yakin dengan kualitas pengetahuan yang dimiliki sehingga banyak pegawai enggan tampil sebagai narasumber KS formal; format *Knowledge Storytelling* yang bersifat naratif dan tidak menuntut materi presentasi formal memberikan manfaat konkret berupa penurunan beban psikologis untuk berbagi, sekaligus menangkap *tacit knowledge* yang selama ini sulit diartikulasikan melalui format presentasi slide yang kaku.
3. Tim TDU disarankan meluncurkan program *Peer Learning Circle* sebagai forum diskusi kelompok kecil yang terdiri dari 5-8 pegawai lintas unit dengan level jabatan yang setara, berlangsung selama 60 menit setiap dua minggu sekali secara bergantian antara format tatap muka dan daring. Setiap siklus *Peer Learning Circle* berlangsung selama satu semester, dengan topik yang dipilih secara rotasi oleh anggota berdasarkan kebutuhan dan pengalaman nyata di lapangan. PIC adalah tim TDU untuk koordinasi jadwal dan dokumentasi, sedangkan fasilitasi sesi dilakukan secara bergantian oleh anggota kelompok itu sendiri untuk membangun kebiasaan berbagi yang tidak bergantung pada fasilitator eksternal. Keikutsertaan dalam *Peer Learning Circle* diakui sebagai komponen KM dalam sistem

penilaian PDP. Manfaat konkret saran ini adalah membangun kepercayaan interpersonal dan interaksi informal lintas unit di luar konteks pekerjaan formal, sebagaimana direkomendasikan pada Bagian C untuk memperkuat dimensi informal nilai Harmonis yang selama ini masih lemah dibandingkan dimensi formalnya.

4. Tim TDU berkolaborasi dengan HC disarankan mengembangkan program *Video Knowledge Capsule* sebagai format dokumentasi pengetahuan berbasis video berdurasi 5-10 menit yang diproduksi secara sederhana menggunakan perangkat yang tersedia di lingkungan kerja. Setiap *Video Knowledge Capsule* dibuat oleh pegawai yang memiliki keahlian spesifik terutama mereka yang teridentifikasi melalui mekanisme *competency gap analysis* HC dengan panduan pertanyaan terstruktur yang disediakan oleh tim TDU sebagai pemantik konten. Target produksi ditetapkan minimal dua video per unit per semester, dengan validasi konten oleh atasan langsung sebelum diunggah ke portal DMS OP. Program ini secara khusus menjawab temuan bahwa materi KS formal yang terlalu akademik sulit diserap oleh pegawai non-spesialis, karena format video berdurasi pendek memungkinkan penyajian pengetahuan teknis secara lebih kontekstual dan mudah dicerna.
5. Jaringan Ranger sebagai *Agent of Change* disarankan diberikan mandat baru yang lebih spesifik dalam dimensi *knowledge management*, yaitu sebagai *KM Facilitator* di level unit masing-masing. Dalam peran ini, setiap Ranger bertanggung jawab untuk: (a) mengidentifikasi minimal satu pegawai per kuartal yang memiliki pengetahuan bernilai namun enggan berbagi dan melakukan pendekatan personal untuk mendorongnya; (b) memfasilitasi minimal satu sesi *Knowledge Storytelling* atau *Peer Learning Circle* di unitnya per bulan; dan (c) melaporkan hambatan budaya KM yang ditemukan di lapangan kepada tim TDU setiap akhir semester. Pelatihan fasilitasi KM bagi seluruh Ranger dilaksanakan satu kali per tahun dengan durasi satu hari penuh, dikoordinasikan oleh tim TDU. Efektivitas peran *KM*

Facilitator Ranger dievaluasi melalui laporan aktivitas semesteran yang diintegrasikan ke dalam sistem pemantauan budaya yang dikelola TDU. Manfaat konkret dari penguatan mandat Ranger sebagai *Agent of Change* adalah menjembatani kesenjangan estimasi internalisasi AKHLAK antara level manajemen dan level pelaksana yang teridentifikasi pada Bagian A.3 dan B.2, karena Ranger berada langsung di lini unit dan dapat mendeteksi lebih dini hambatan budaya KM yang tidak selalu terlihat dari perspektif manajemen puncak.

6. Tim TDU bersama HC disarankan melaksanakan Penilaian Kematangan Budaya KM secara berkala setiap akhir tahun, sebagai mekanisme umpan balik yang melampaui indikator kuantitatif partisipasi program yang selama ini digunakan. Instrumen penilaian mencakup tiga dimensi: (a) kualitas konten KM yang dihasilkan, diukur dari relevansi terhadap kebutuhan bisnis nyata dan tingkat pemanfaatan aktual oleh pegawai; (b) tingkat *psychological safety* per unit, diukur melalui survei anonim singkat; dan (c) indikator perilaku AKHLAK-KM per nilai berdasarkan matriks tiga tingkatan (minimal, berkembang, optimal) yang terintegrasi dalam sistem PDP. Hasil penilaian disajikan dalam laporan tahunan yang dibacakan dalam forum pimpinan, dengan rekomendasi intervensi spesifik per nilai yang masih menunjukkan kesenjangan, sehingga investasi dalam program KM dan internalisasi budaya AKHLAK dapat menghasilkan peningkatan kapabilitas organisasi yang terukur dan berdampak strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aichouche, R., Chergui, K., Brika, S. K. M., El Mezher, M., Musa, A., & Laamari, A. (2022). *Exploring the relationship between organizational culture types and knowledge management processes: A meta-analytic path analysis*. *Frontiers in Psychology*, 13, 856234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856234>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Alfisah, E., Vitria, A., Mardah, S., & Basuki, B. (2023). *Hubungan praktik supply chain management (SCM) dan knowledge management (KM) terhadap kinerja organisasi (studi literatur)*. *Al-Ulum Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 9(1), 37. <https://doi.org/10.31602/alsh.v9I-1.10986>
- Ali, H. A., Tobri, R., Latifah, H. D., & Amra, A. (2024). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan motivasi kerja. *Indo-Mathedu Intellectuals Journal*, 5(3), 3086–3093. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1210>
- Alim, D. F. J., & Rahmawati, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan generasi Y kantor pusat PT PLN Jakarta. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(1).
- Anam, C., & Purwanti, I. (2023). Fluid organisation: The dynamics of human capital, organisational culture, and leadership style in the era of managerial postmodernism. *Ciastech*, 6(1), 74. <https://doi.org/10.31328/ciastech.v6I-1.5308>
- Arduini, S., Manzo, M., & Beck, T. (2023). *Corporate reputation and culture: The link between knowledge management and sustainability*. *Journal of Knowledge Management*, 28(4), 1020–1041. <https://doi.org/10.1108/jkm-02-2023-0139>
- Asdani, A. (2019). *Pengaruh leader member exchange (LMX) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial (studi pada Politeknik Negeri*

- Malang). *Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 26(1), 56.
<https://doi.org/10.35606/jabm.v26I-1.394>
- Asian Productivity Organization. (2020). *Knowledge management tools and techniques manual*. Asian Productivity Organization.
- Basri, M., Arsal, R., & Raman. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak terhadap kinerja pegawai pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 6(2), 602–614.
<https://doi.org/10.35817/publicuho.v6I-2.193>
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111. <https://doi.org/10.2307/25148669>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113–127.
<https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350--383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Event, D., & Jamilus, J. (2024). Konsep manajemen sumber daya manusia dalam kelembagaan Islam. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(6), 5186–5191.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v7i6.4422>
- Firmansyah, M., & Yustini, T. (2023). Pengaruh kompetensi, loyalitas, dan kolaboratif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 740–758.

- Galan, N. (2023). *Knowledge loss induced by organizational member turnover: A review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part I)*. *The Learning Organization*, 30(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). *Knowledge management: An organizational capabilities perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Citra, B., & Tania, K. D. (2024). *Peran budaya organisasi, kepemimpinan transformational, dan motivasi terhadap knowledge sharing untuk kinerja organisasi*. *Jurnal Algoritma*, 21(2), 132–144. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.21-2.2104>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Hermawan, A., Indrati, B., & Rohmah, M. S. (2023). *Optimasi organizational citizenship behaviour (OCB) guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, kecerdasan adversitas, efikasi diri, budaya organisasi dan motivasi kerja*. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2048–2062. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.777>
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). *Peran pembelajaran organisasi pada pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi*. *Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553–568. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.250>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO/IEC 27001:2022 — Information security, cybersecurity and privacy protection: Information security management systems — Requirements*. ISO.
- Jamilah, S., Utama, R. E., Lailla, N., & Nugroho, W. S. (2024). *Pengaruh knowledge management terhadap peningkatan kinerja UMKM Samama*. *Jurnal Manajemen Retail Indonesia*, 5(1), 38–47. <https://doi.org/10.33050/jmari.v5i1-1.3132>

- Lukvinda, R., & Macella, A. D. R. (2022). Pengembangan kompetensi karyawan pada bagian keuangan dan umum PT. PLN (Persero) UPK Nagan Raya. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 208–223.
- Mahami-Oskouei, M., Nemati-Anaraki, L., & Panahi, S. (2024). *Factors influencing knowledge sharing between scientific specialists in knowledge networks and communities of practice: A systematic literature review*. *Journal of Education and Health Promotion*, 13, 136. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_280_23
- Mansyur, A., & Suhana, S. (2023). Peran budaya organisasi dan motivasi individu pada praktik berbagi pengetahuan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(1), 14–27. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i1-1.7669>
- Maula, R. R., & Sasana, H. (2022). Manajemen sumber daya manusia dalam peningkatan proses manajemen pengetahuan. *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital*, 1(1), 94–104. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i1-1.276>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- Muzadi, A. I., Sobari, M. A., Firdaus, H. R., Basori, Moh., & Putra, R. S. (2022). Kelola kemampuan dinamis dengan menciptakan nilai pelanggan pada manajemen sumber daya manusia. *Ekoma Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 2(1), 226–235. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v2i1-1.1160>
- Ningsih, E. R., & Darmalaksana, W. (2018). Studi eksplorasi nilai-nilai budaya dalam konsep *relationship marketing*. *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance*, 2(1), 55. <https://doi.org/10.21043/malia.v2i1.4761>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Nurdin, I., Izahari, N., & Rahimallah, M. T. A. (2023). Konsep dan penerapan budaya kerja BerAKHLAK pada pelayanan sektor publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 463--478. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5301>
- Nurhidin, E. (2018). *Konstruksi budaya organisasi komunikatif berbasis komunikasi interpersonal*. Tribakti Jurnal Pemikiran Keislaman, 29(1), 145–176. <https://doi.org/10.33367/tribakti.v29i1.572>
- Palupi, M. (2017). Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2). <https://doi.org/10.18196/bti.82093>
- Pratomo, M. I., & Febriansyah, H. (2024). *Maturity assessment of knowledge management in the transition of organizational transformation at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk*. International Journal of Current Science Research and Review, 7(10), 7987–7996. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-I-10-59>
- Ramadhan, A. D., & Puspasari, A. (2025). *Pengaruh work-life balance dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Icon+) Icon Plus Madiun*. Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial, 3(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17190624>
- Rasid, F. T., Pramono, S. H., & Rizal, M. N. (2022). Peranan manajemen pengetahuan dalam evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik. *JIKO (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 5(3), 209–214. <https://doi.org/10.33387/jiko.v5i3.5284>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rusnadi, S., Hermawan, A., & Sumiati. (2023). Strategi optimal peningkatan kualitas layanan guru sekolah menengah kejuruan (SMK) melalui penguatan *knowledge management*, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(11), 2127--2146. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i11.778>

- Saputra, R. F. A., Pranoto, C. S., & Ali, H. (2021). *Faktor pengembangan organisasi profesional: Leadership/kepemimpinan, budaya, dan iklim organisasi (suatu kajian studi literatur manajemen pendidikan dan ilmu sosial)*. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 2(2), 629–639. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i-2.605>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sobirin, A. (2002). *Budaya: Sumber kekuatan sekaligus kelemahan organisasi*. Jurnal Siasat Bisnis, 1(7), 1–23. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol1.iss7.art1>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif* (3rd ed.). Alfabeta.
- Yaneta, F., Matondang, A. R., & Iskandarini. (2023). An analysis on the effect of transformational leadership, AKHLAK as organizational culture, and organizational climate on employee engagement at state owned company. In *Proceedings*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_109
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. Journal of Business Research, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Peraturan perundang-undangan

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang sistem pemerintahan berbasis elektronik. Sekretariat Negara RI.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-11/MBU/07/2021 tentang persyaratan dan tata cara pengangkatan dan pemberhentian anggota direksi Badan Usaha Milik Negara. Kementerian BUMN RI.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-3/MBU/03/2023 tentang organ dan sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara. Kementerian BUMN RI.

Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 5 Tahun 2024 tentang penyelenggaraan sistem elektronik lingkup privat. Kementerian Kominfo RI.
Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-300/MBU/12/2020 tentang nilai-nilai utama (core values) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara. Kementerian BUMN RI.

Peraturan Direksi PT Indonesia Comnets Plus Nomor 0030.P/DIR/2023 tentang sistem manajemen kinerja pegawai [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.

Peraturan Direksi PT Indonesia Comnets Plus Nomor 0018.P/DIR/2024 Tata kelola knowledge management PLN Icon Plus: OCR business ecosystem berdasarkan Peraturan Direksi Nomor 0018.P/DIR/2024 [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.

Surat edaran Direktur Utama PT PLN (Persero) Nomor 001 Tahun 2022 tentang program transformasi Beyond kWh. PT PLN (Persero).

Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) Nomor 0046.E/DIR/2023 tentang standar prosedur sistem manajemen pengembangan pegawai di lingkungan PT PLN (Persero) [Dokumen internal perusahaan]. PT PLN (Persero).

Peraturan Pelaksana PT PLN (Persero) Nomor 0050.E/DIR/2023 tentang pengembangan talenta [Dokumen internal perusahaan]. PT PLN (Persero).

Artikel dan dokumen lainnya

Alim, D. F. J., & Rahmawati, S. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan generasi Y kantor pusat PT PLN Jakarta. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(1).

Firmansyah, M., & Yustini, T. (2023). Pengaruh kompetensi, loyalitas, dan kolaboratif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 740–758.

Liputan6.com. (2024, November 18). *Dukung transformasi, PLN Icon Plus terus kembangkan inovasi digital.* Liputan6.

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/5793234/dukung-transformasi-pln-icon-plus-terus-kembangkan-inovasi-digital>

- Lukvinda, R., & Macella, A. D. R. (2022). Pengembangan kompetensi karyawan pada bagian keuangan dan umum PT. PLN (Persero) UPK Nagan Raya. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 208–223.
- PLN Icon Plus. (2023). *Laporan tahunan 2023: Transform your future, now!*. PT Indonesia Comnets Plus.
- PLN. (2024, Januari 7). *Kaleidoskop 2023: Tak hanya listrik, ekspansi bisnis Beyond kWh PLN torehkan prestasi gemilang*. PT PLN (Persero). <https://web.pln.co.id/media/siaran-pers/2024/01/kaleidoskop-2023-tak-hanya-listrik-ekspansi-bisnis-beyond-kwh-pln-torehkan-prestasi-gemilang>
- PT Indonesia Comnets Plus. (2025a). *Berita acara laporan OCR business ecosystem community of practices semester 2 tahun 2025* [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.
- PT Indonesia Comnets Plus. (2025b). *Berita acara laporan OCR business ecosystem periode November 2025* [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.
- PT Indonesia Comnets Plus. (2025c). *Materi value deployment program tahun 2025* [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.
- PT Indonesia Comnets Plus. (2025d). *Struktur organisasi PT Indonesia Comnets Plus tahun 2025* [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.
- PT Indonesia Comnets Plus. (2022). *Company profile PT Indonesia Comnets Plus tahun 2022* [Dokumen internal perusahaan]. PT Indonesia Comnets Plus.
- PT PLN (Persero). (2023). *Laporan tahunan 2023: Accelerating digital technology and strengthening inclusive and sustainable transformation*. PT PLN (Persero).
- Yaneta, F., Matondang, A. R., & Iskandarini. (2023). An analysis on the effect of transformational leadership, AKHLAK as organizational culture, and

organizational climate on employee engagement at state owned company. In
Proceedings. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_109



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**